



# Jurnal Public Relations Indonesia

**Ridwan Nyak Baik, MIPRA**

Se Abad PR Modern 1906 - 2006

**Rusli Simanjuntak**

Perlunya Sertifikasi Public Relations

**Muslim Basya**

Pengembangan Standar Kompetensi Public Relations Indonesia

**Prayudi**

Manajemen Isu dan Reputasi: Sebuah Pemahaman Awal

**Elvinaro Ardianto dan Aat Ruchiat Nugraha**

Strategi Public Relations (PR) Perguruan Tinggi di Era Kompetisi

**Ida Anggraeni Ananda**

Public Relations (PR) Harus Waspada Refleksi Terhadap Pengembangan Profesionalisme PR di Indonesia

**A. Judhie Setiawan**

Cyber Personal Branding: Pemanfaatan Internet Sebagai Sarana Publikasi Aktor Politik

**Wisaksono Noeradi**

Tata Nilai Demokrasi Tumbuh Madunya Strategi Baru Upaya Memberdayakan Stakeholder Internal Sektor Publik

**Elizabeth Goenawan Ananto**

Perubahan Pola Komunikasi Internal Organisasi dalam Aplikasi Konsep Grunig

**Setio Budi HH**

Pelajaran Gempa Bumi Yogyakarta: Bencana Alam, Kewaspadaan Dan Pentingnya Manajemen Krisis

**Irmulan Sati T. Jauhari**

Memasuki Ranah Corporate Communication: Sebuah Pergeseran Trend dalam Memenuhi Kebutuhan Industri dan Organisasi yang sedang Berubah

# Manajemen Isu dan Reputasi: Sebuah Pemahaman Awal

Prayudi

## Abstrak

Kehidupan organisasi sesungguhnya sangat bergantung dengan organisasi lainnya dalam sebuah lingkungan yang lebih luas. Pihak manajemen organisasi dihadapkan pada kenyataan lingkungan yang terus berubah. Pada saat bersamaan, publik atau stakeholder organisasi menuntut kinerja perusahaan yang lebih terbuka dan peduli terhadap komunitas dan lingkungan. Adanya pengharapan dari publik seiring dengan keberadaan organisasi di tengah lingkungan kiranya perlu mendapatkan perhatian pihak manajemen. Publik yang merasa apa yang disampaikan atau diharapkan dari organisasi ternyata tidak terpenuhi, maka ini menjadi awal dari munculnya isu yang bisa berpotensi menghambat aktivitas organisasi. Tulisan ini menganalisa manajemen isu sebagai kebijakan pre-emptive organisasi dan perannya dalam membangun reputasi korporat dalam konteks public relations.

**Kata Kunci:** Manajemen Isu, Reputasi

## Abstract

It is true the life of organization really depend on other organization in wider environment. The management face with the reality of environment that keep on changing. In the same time, the organization's public or stakeholder aspire more open and care to the organization feast towards community and it's surouding or environment. The existance of public expectation together with organization existancy suppose to be on management interest. Public who know the thing what organization delivers and what they expect from organization revealed fulfillment, soon it will be the begining of organization activity potential issue. This writting analizing obstruction. The issue management as the organization preemptive policy and it's role in building corporate reputations in Public Relations

**Keyword:** Issue Management, Reputation

## Pendahuluan

Isu pada prinsipnya bisa dan dapat terjadi pada beragam organisasi apapun bentuknya. Krisis yang terjadi

dalam sebuah perusahaan sesungguhnya adalah isu yang tadinya dianggap tidak penting oleh pihak manajemen; walaupun ada krisis yang terjadi tapi

tidak didahului dengan isu, misalnya bencana alam. Dengan demikian, perusahaan yang menerapkan sistem manajemen terbuka dimana informasi mengalir dua arah antara organisasi dengan beragam publik, akan lebih sadar dan cepat mengambil kebijakan ketika isu muncul dan mencegahnya berkembang menjadi krisis yang dapat mengancam perusahaan.

Isu dan krisis dapat terjadi pada perusahaan baik berskala kecil maupun besar dengan sistem manajemen sederhana maupun kompleks. Isu dugaan pencemaran Teluk Buyat di Minahasa, Sulawesi Utara yang mencuat pada minggu pertama Juli 2004 yang diduga dilakukan oleh PT Newmont Minahasa Raya dan akhirnya menjadi krisis; konflik internal antara Asosiasi Pilot Garuda dengan pihak manajemen PT Garuda tentang tuntutan standarisasi gaji berdasarkan standar internasional yang mencuat pada bulan Januari 2003; dan kasus terbaru semburan lumpur panas PT Lapindo Brantas pada pertengahan tahun 2006 yang berdampak pada mengungsinya ribuan penduduk dari beberapa desa menunjukkan bagaimana beragamnya krisis yang bisa terjadi pada perusahaan. Dengan demikian, hanya pihak manajemen yang siap dengan kebijakan dan strategi isu dan krisis yang menimpa perusahaan yang bisa dengan cepat mengatasi isu sebelum akhirnya berkembang menjadi krisis yang bisa membahayakan perusahaan.

Begitu dinamisnya lingkungan bisnis dan kritisnya publik perusahaan

menuntut perusahaan untuk lebih cepat dan mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dengan tetap menjadikan misi dan visi perusahaan sebagai dasar pembuatan dan pengambilan kebijakan pada tingkat koalisi dominan perusahaan. Kemampuan beradaptasi perusahaan dapat dibangun jika perusahaan memiliki pemahaman bahwa isu dan krisis dapat menimpa perusahaan dan oleh karenanya melakukan persiapan antisipasi (*pre-emptive strategy*).

Jangan pernah berasumsi bahwa masalah akan selesai dengan sendirinya, keadaan akan kembali normal dan perusahaan bisa beraktivitas seperti biasanya. Harus dipahami begitu publik mencermati bahwa pihak manajemen perusahaan cenderung mengabaikan isu dan krisis yang terjadi dan mengambil sikap tidak peduli, maka hal ini akan mempengaruhi persepsi publik dan selanjutnya merusak reputasi perusahaan. Oleh karena itu ada hubungan yang sangat kuat antara isu, krisis dan reputasi perusahaan. Mengapa reputasi menjadi begitu penting dalam konteks ini? Apa relevansi isu dan krisis terhadap reputasi yang dimiliki perusahaan? Bagaimana mengembangkan manajemen isu?

## Reputasi

Upaya untuk memahami hubungan antara isu dan krisis dengan reputasi sesungguhnya dapat dianalisis dari aset yang dimiliki perusahaan. Pada prinsipnya ketika sebuah perusahaan

hendak berdiri atau ingin berkembang, ada dua aset yang perlu diperhatikan: aset fisik dan non fisik (*tangible dan intangible assets*). Aset fisik (*tangible*) mencakup berbagai sarana fisik dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk menjalankan aktivitas keseharian perusahaan. Aset non fisik (*intangible*) meliputi persepsi, penilaian, dan pengetahuan yang terbangun dari aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan. Yang membedakan keduanya adalah butuh waktu lebih lama untuk membangun apa yang disebut dengan aset non fisik, namun hanya butuh waktu sekejap untuk menghancurkannya.

Citra (*image*) dan reputasi (*reputation*) termasuk dalam kategori aset non fisik. Beberapa ahli melihat citra dan reputasi sebagai satu definisi yang sama. Ind (1997), misalnya, mendefinisikan citra korporat sebagai 'gambaran yang dimiliki publik mengenai organisasi melalui akumulasi semua pesan yang diterima' dan tidak melihat perbedaan antara citra dan reputasi. Baru sekitar lima tahun terakhir beberapa ahli seperti Balmer dan Greyser (2003), Argenti (2003) dan Grunig et al. (2002) memisahkan konsep reputasi dan citra dimana organisasi seharusnya memfokuskan pada manajemen reputasi korporat, bukannya citra korporat. Meskipun demikian, ada saling keterhubungan yang kuat dan dinamis antara citra dan reputasi.

Paul Argenti membuat kajian menarik tentang korelasi

antara citra, identitas dan reputasi. Ia mendefinisikan citra sebagai penilaian terhadap perusahaan dilihat dari kaca mata publik perusahaan. *Citra perusahaan merupakan sebuah fungsi bagaimana publik perusahaan menilai organisasi berdasarkan pada semua pesan yang dikirim perusahaan melalui nama dan logo, presentasi diri, termasuk pernyataan dari visi perusahaan* (2003:70). Karena publik perusahaan dan bentuk hubungan yang dibangun juga beragam sesuai dengan kepentingannya, maka citra perusahaan yang terbangun juga bisa jadi beragam.

Dalam konteks yang lebih luas, reputasi dapat terbentuk ketika ada kesesuaian antara citra (*image*) yang terbentuk dengan identitas (*identity*) yang dibangun perusahaan. Identitas perusahaan merupakan manifestasi visual realitas perusahaan yang disampaikan melalui nama, logo, moto, produk, pelayanan, bangunan, alat kantor, seragam dan bentuk fisik lainnya yang diciptakan oleh organisasi dan dikomunikasikan kepada seluruh publiknya (Argenti, 2003:58).

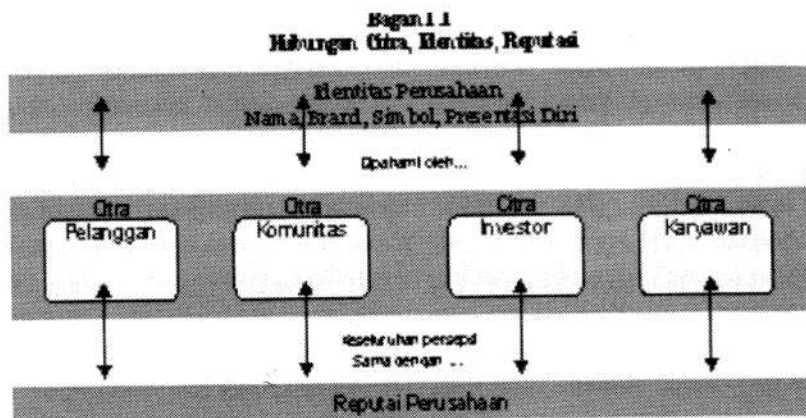
Reputasi memiliki pengertian yang lebih luas daripada citra, dan proses terbentuknya reputasi membutuhkan waktu yang lebih lama dari proses pembentukan citra. *Reputasi merupakan kesesuaian aplikasi visi dan misi perusahaan yang tertuang dalam identitas perusahaan yang mewujud dalam aktivitas keseharian perusahaan dan dipersepsi sama oleh publik eksternal*

dan internal perusahaan. Menurut Gotsi dan Wilson (2001), ada proses evaluasi menyeluruh dari stakeholder terhadap perusahaan dari waktu ke waktu. Evaluasi ini didasarkan pada pengalaman langsung stakeholder dengan perusahaan.

Reputasi yang dibangun dalam waktu yang cukup lama dan komitmen yang tinggi dari seluruh anggota perusahaan akan memiliki dampak strategik bagi perusahaan. Misalnya, reputasi bisa memunculkan aspek-aspek menarik atau keunggulan perusahaan dan memperluas pilihan

yang ada bagi manajer seperti menerapkan program inovatif dan proaktif. Konsekuensinya, keseluruhan reputasi yang *intangible* tidak dapat dipungkiri merupakan sumber keunggulan kompetitif. Perusahaan dengan reputasi yang kuat dan positif dapat menarik dan mempertahankan rekan kerja dan konsumen loyal yang semuanya berkontribusi positif pada keberhasilan komersial dan pertumbuhan.

Hubungan citra, identitas dan reputasi perusahaan dapat dicermati pada bagan berikut:



Sumber: Paul A. Argenti 2003. *Corporate Communication (Edisi Ketiga)*. The Mc Graw-Hill Companies: New York. Hal. 72.

Citra dan reputasi yang positif tidak dapat dibeli, tetapi diusahakan perwujudannya dalam kurun waktu yang cukup lama. Perusahaan-perusahaan yang memiliki reputasi bagus, umumnya menikmati enam hal. *Pertama*, hubungan yang baik dengan para pemuka masyarakat. *Kedua*, hubungan positif dengan pemerintah setempat. *Ketiga*, resiko

yang lebih kecil. *Keempat*, rasa kebanggaan dalam organisasi dan di antara khalayak sasaran. *Kelima*, saling pengertian antara khalayak sasaran, baik internal maupun eksternal. *Keenam*, meningkatkan kesetiaan para staf perusahaan (Anggoro, 2002: 67).

Reputasi hanya dihasilkan oleh persepsi dan identitas yang menyatu. Artinya, kalau pihak manajemen



memiliki komitmen yang tinggi untuk menjalankan aktivitas perusahaan sesuai dengan apa yang tertuang dalam visi dan misi, dan memperhatikan isu-isu krusial yang berhubungan dengan rutinitas yang dijalankan perusahaan, maka kontinuitas perusahaan akan terjaga dan aktivitas perusahaan dapat diterima dengan baik oleh publik. Kenyataan ini sekali lagi menegaskan bahwa reputasi perusahaan merupakan aset non fisik perusahaan yang jauh lebih besar daripada aset fisik.

Pada kondisi tertentu, isu dan krisis mencuat karena pihak manajemen mengabaikan reputasi perusahaan. Artinya, apa yang dikatakan dan dilakukan oleh perusahaan berbeda dengan visi dan misi yang cobadi bangun perusahaan dan oleh karenanya persepsi yang terbangun dalam benak publik pun menjadi berbeda. Perusahaan menghadapi masalah kalau dia tidak mempraktekkan nilai-nilai yang dipromosikannya. Hal ini bisa memunculkan sikap kritis publik yang menjadi awal berkembangnya isu baik di dalam maupun di luar perusahaan. Pihak manajemen perusahaan dianggap tidak memiliki komitmen yang kuat. Upaya menutup diri dan keengganan berkomunikasi ketika gejala isu atau krisis pertama kali muncul menjadi awal bagi krisis yang lebih besar dan bisa menjadi tanda kehancuran bagi perusahaan. Satu hal yang harus dipahami pada situasi isu dan krisis adalah meningkatnya kebutuhan informasi dari beragam publik. Kelambanan perusahaan

dalam mengkomunikasikan kebijakan yang diambil dapat mengakibatkan menurunnya dukungan publik dan reputasi perusahaan. Dalam konteks ini, manajemen isu harus dilihat sebagai kebijakan *pre-emptive* organisasi.

## **Manajemen Isu**

Adanya kecenderungan “perubahan” yang berdampak pada organisasi menjadi kata kunci dari pemahaman terhadap isu. Upaya mengelola perubahan ini yang kemudian memunculkan manajemen isu. Penulis mendefinisikan isu sebagai berikut, “Isu muncul ketika ada ketidaksesuaian antara pengharapan publik dengan praktek organisasi yang jika diabaikan bisa berdampak merugikan bagi organisasi. Isu bisa meliputi masalah, perubahan, peristiwa, situasi, kebijakan atau nilai.”

Definisi penulis didasari oleh pemahaman sederhana bahwa isu muncul dan berkembang ketika ada perubahan, disharmoni atau ketidaksesuaian antara lingkungan atau pengharapan publik dengan organisasi yang menjadi titik balik (*turning point*) bagi pihak manajemen organisasi untuk secara proaktif mengidentifikasi untuk kemudian merespon isu dan menjadikannya keuntungan atau manfaat bagi organisasi. Isu yang muncul dan tidak dikelola dengan baik akan berkembang menjadi krisis.

Isu berbeda dengan krisis karena krisis merupakan tahapan semua peristiwa masa depan, yang mempengaruhi seseorang

atau organisasi, akan ditentukan (Lesly, 1991:23). Krisis merupakan sebuah titik balik (*turning point*) utama yang berdampak pada perubahan drastis permanen. Jika manajemen isu lebih bersifat proaktif, maka manajemen krisis lebih bersifat reaktif terhadap krisis yang muncul meskipun juga ada upaya pihak manajemen untuk menyiapkan prosedur operasi standar dalam menangani krisis.

Tingkat dinamika lingkungan yang tinggi bisa menyebabkan pihak manajemen menghadapi beberapa isu sekaligus, atau satu isu bisa membawa dampak pada beragam publik organisasi yang membutuhkan penanganan pihak manajemen yang beragam pula. Pada situasi lainnya, satu isu yang muncul, bisa menjadi pemicu munculnya isu lainnya yang bisa menimbulkan multi dampak pada organisasi. Mempertimbangkan dampak isu yang bisa menjadi titik balik bagi organisasi, kebijakan manajemen isu menjadi perlu diterapkan oleh organisasi sebagai langkah antisipatif manajemen sebelum isu menjadi krisis.

Ada 2 poin yang menjadi inti dari manajemen isu, yakni (1) identifikasi awal isu-isu yang memiliki dampak potensial terhadap organisasi, dan (2) respon strategik yang dirancang untuk mengurangi atau memperbesar dampak dari isu yang muncul (Cutlip et al., 2000:17). Misalnya, dalam konteks opini publik, manajemen isu “berupaya mengidentifikasi perubahan dalam opini publik sehingga organisasi dapat merespon perubahan ini sebelum

perubahan ini berkembang menjadi konflik” (Murphy dalam Cutlip et al., 2000:17).

Penulis sendiri mendefinisikan manajemen isu sebagai berikut:

Manajemen isu merupakan proses proaktif dalam mengelola isu-isu, tren atau peristiwa potensial, eksternal dan internal, yang memiliki dampak baik negatif maupun positif terhadap organisasi dan menjadikan isu sebagai peluang meningkatkan reputasi perusahaan. Upaya mengelola isu dilakukan dengan cara memonitor, mengidentifikasi, menganalisis, membuat kebijakan strategik pada tingkat manajemen, implemmentasi kebijakan sebagai tindakan mengantisipasi isu dan mengevaluasi dampak kebijakan dalam rangka mendukung kontinuitas aktivitas perusahaan.

Definisi yang penulis kembangkan mengandung pengertian bahwa isu tidak selamanya negatif. Isu juga kalau dikelola tidak selalu merupakan hambatan, tapi bisa menjadi peluang bagi pengembangan organisasi dan berdampak pada reputasi organisasi. Selain keahlian manajerial, definisi yang penulis kembangkan juga mengandung pemahaman pentingnya keahlian teknis dalam artian kemampuan riset dan komunikasi yang mendalam untuk mengidentifikasi, menganalisis dan selanjutnya menilai isu untuk kemudian memberikan nasehat pada tingkat manajemen. Penelitian akademis dan kasus praktis menunjukkan bahwa

penggunaan tehnik manajemen isu yang efektif dapat meningkatkan market share, reputasi perusahaan, menghemat uang, dan membangun hubungan yang penting.

Kegagalan dalam menerapkan manajemen isu bisa berdampak pada penurunan market share, reputasi perusahaan rusak, biaya pemulihan yang tidak sedikit, menempatkan manajemen dalam pencitraan negatif dan mengurangi independensi perusahaan melalui regulasi yang cenderung mengikat. Hal ini, misalnya dapat dicermati pada munculnya beragam isu sebagai konsekuensi dari jatuhnya pesawat Adam Air dengan kode penerbangan KI 574 di perairan Majene, Sulawesi Barat pada tanggal 1 Januari 2007 lalu. Mencuatnya isu intervensi pihak manajemen perusahaan terhadap kebijakan pemerintah, kebijakan perusahaan yang tidak mengasuransikan sebagian pegawainya, dan isu perawatan pesawat yang belum lolos uji sertifikasi untuk kelayakan terbang merupakan isu-isu seputar kebijakan yang mencuat kuat karena peliputan media yang intensif. Walaupun kasus ini secara spesifik mengarah pada perusahaan penerbangan Adam Air, secara umum isu ini juga bisa berdampak pada perusahaan penerbangan lainnya yang menerapkan kebijakan *low cost industries*. Dikeluarkannya kebijakan peringkat maskapai penerbangan Indonesia pada tanggal 21 Maret 2007 menunjukkan bagaimana isu bisa mempengaruhi kebijakan publik

yang bisa berdampak pada reputasi perusahaan.

Dalam upaya mengembangkan manajemen isu, ada beberapa model yang bisa diterapkan atau bahkan dikombinasikan satu sama lain. Diantaranya dikembangkan oleh Howard Chase, Barry Jones dan Terence Crane (1984) dengan nama 'Model Proses Manajemen Isu'; dan Crable dan Vibert dengan 'Model Catalytic'.

Proses manajemen isu yang dikembangkan Chase, Jones dan Crane membantu organisasi untuk tidak ketinggalan terhadap perubahan dan menghindari kesan "terpaksa" menerima kebijakan baru. Ada lima tahapan dalam model proses manajemen isu, yakni:

### 1. Identifikasi isu (*Issue identification*)

Isu muncul biasanya didahului karena adanya tren, perubahan atau peristiwa. Karena tidak ada satu organisasi pun yang bisa secara simultan mengelola setiap isu, tim manajemen isu perlu mengembangkan prosedur dalam mengidentifikasi isu dan membuat skala prioritas.

Dengan secara khusus memindai kekuatan-kekuatan eksternal dan publik-publik organisasi yang bisa membawa konsekuensi bagi organisasi, pihak manajemen bisa memikirkan strategi antisipasi isu agar isu tidak berkembang. Walaupun dalam situasi tertentu, misalnya menghadapi kelompok aktivis lingkungan yang



memang cenderung mengambil sikap oposisi terhadap organisasi agak susah untuk diajak berkomunikasi dengan baik. Paling tidak pihak manajemen bisa mencermati langkah yang diambil oleh kelompok aktivis untuk selanjutnya mengambil langkah antisipasi untuk menyeimbangkan pengaruh dari langkah kelompok aktivis.

## 2. Analisis isu (*Issue analysis*)

Pada tahapan ini, langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan asal isu. Sangat jarang isu berasal dari satu sumber. Kebanyakan isu merupakan inter relasi dari beberapa sumber. Oleh karena itu, isu perlu dinilai dengan membandingkannya dengan pengalaman isu masa lalu. Dalam konteks ini pengetahuan memegang peranan. Analisis situasi atas isu sesungguhnya merupakan bagian krusial dari proses manajemen isu. Kebanyakan isu, jika diantisipasi dengan baik di depan, menawarkan baik peluang maupun kerentanan terhadap organisasi.

## 3. Pilihan strategi perubahan isu (*Issue change strategy options*)

Pada tahap ini, pilihan di antara beberapa alternatif yang bisa menjadi kebijakan organisasi atas isu yang muncul dilakukan. Keputusannya bisa apakah organisasi menyerang balik pihak yang melontarkan isu, melalui media apa dan kapan sebaiknya dilakukan. Monstad (2003:33) mengidentifikasi tiga kemungkinan alternatif bagi organisasi untuk menghindari sebagai korban dari

perubahan kebijakan pihak lain: reaktif, adaptif dan dinamik. Strategi reaktif merupakan upaya pihak manajemen untuk menunda keputusan kebijakan publik dengan manuver taktis. Namun, strategi ini bisa menyebabkan organisasi menjadi korban dari perubahan yang telah diputuskan. Strategi adaptif meliputi keterbukaan terhadap perubahan. Organisasi bersedia berubah dan menawarkan akomodasi untuk menghindari tuntutan yang tidak diterima dilanjutkan ke jalur hukum. Strategi dinamik menekankan aspek proaktif organisasi terhadap perubahan dan menawarkan solusi. Artinya pihak manajemen menjadi bagian dari pemecahan masalah dan bukannya menjadi masalah itu sendiri.

## 4. Pemrograman aksi isu (*Issue action programming*)

Tujuan penting pada tahapan ini untuk mencermati bagaimana tim manajemen isu mengintegrasikan kebijakan manajemen isu organisasi dengan perencanaan strategik bisnis organisasi; dengan jelas mendefinisikan dan memahami posisi dan tujuan organisasi; dan memaksimalkan peluang organisasi untuk terlibat dalam debat atau proses kebijakan publik. Ketika tim manajemen isu memutuskan untuk menerapkan kebijakan respon simetris interaktif yang artinya melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang membawa konsekuensi pada organisasi, maka tantangannya adalah bagaimana mensinergikan kebijakan manajemen isu yang dirumuskan dengan berbagai

aspek internal organisasi. Analisis isu menjadi krusial untuk memastikan program aksi isu yang dihasilkan sesuai dengan isu yang muncul.

#### 5. Evaluasi hasil (*Result evaluation*)

Meskipun organisasi telah berhasil mengelola isu dan penyesuaian dilakukan seperlunya melalui program aksi isu, tim manajemen isu masih perlu mengevaluasi dengan melakukan perbandingan antara apa yang direncanakan via strategi program aksi dengan kenyataan pasca implementasi program. Evaluasi juga berlaku terhadap kinerja tim manajemen sebelum proses manajemen isu dinyatakan selesai. Proses manajemen isu yang baik adalah dengan tetap memonitor kekuatan eksternal yang berpotensi menjadi isu kembali sebagai tindakan antisipasi. Dengan demikian, proses manajemen isu merupakan proses manajemen yang kontinyu dan menjadi bagian dari kebijakan menyeluruh manajemen organisasi.

Meskipun demikian, terdapat beberapa kelemahan dari 'Model Proses Manajemen Isu' yang dikembangkan oleh Chase et al. tersebut diatas. Crable dan Vibbert (1986:171) menyadari kelemahan ini dan karenanya mengembangkan model dari Chase, Jones dan Crane dengan model manajemen isu yang disebut "The Catalytic Strategy Model" atau "Model Strategi Saringan". Menurut Crable dan Vibbert, strategi dari model Chase, Jones dan Crane menunggu hingga *stakeholder* terlibat

dalam "stimulasi agenda" sebelum manajemen isu dianggap penting. Hal ini tidak perlu karena manajemen isu dapat digunakan jauh sebelum sebuah isu diciptakan oleh *stakeholder*.

Penggunaan istilah "Catalytic" atau "Saringan", Crable dan Vibbert secara tersirat ingin menunjukkan agar organisasi tidak perlu menunggu sesuatu terjadi di sekitar lingkungannya. Manajemen isu tidak perlu menunggu sampai isu memasuki tahap kritis, current atau imminent. Sebaliknya "Strategi Catalyst" mendorong organisasi untuk secara proaktif terlibat dalam pengelolaan berbagai isu dengan aksi positif. Fokus utama dari strategi ini adalah apa yang diinginkan atau dimiliki organisasi, kemudian pada akhirnya bergerak ke arah agenda setting oleh media. Strategi ini dapat digunakan dalam jangka panjang manajemen isu organisasi. Ide dasar dari "Strategi *Catalytic*" ini adalah bagaimana menciptakan isu potensial, untuk kemudian mendorong isu ini berkembang (imminent) agar meningkatkan peluang isu menjadi isu current dan critical. Dengan kata lain, tujuan "Strategi *Catalytic*" adalah "mengarahkan isu melalui siklusnya sehingga terselesaikan sesuai dengan tujuan yang diinginkan organisasi" (Crable dan Vibbert, 1986:174). Jadi tim manajemen isu berupaya mempercepat isu melewati siklusnya sesuai dengan tujuan organisasi.

Ada beberapa langkah dalam strategi "Catalytic". *Pertama*, tim manajemen isu melakukan penilaian

situasi. Seperti pada analisis situasi dalam proses manajemen public relations, tim manajemen isu mencermati lingkungan internal dan eksternal untuk mengetahui apa yang organisasi harapkan untuk terjadi dan bukan apa yang organisasi harapkan untuk dihindari. *Kedua*, organisasi memasuki langkah penentuan tujuan ketika tim manajemen isu memutuskan untuk melakukan upaya perubahan. Pada tahapan ini keinginan diterjemahkan ke dalam tujuan. Untuk melakukannya, organisasi perlu mendefinisikan sifat perubahan yang diinginkan terjadi. Kemudian tim manajemen isu perlu mempertimbangkan konsekuensi perubahan pada organisasi. Jika hasil positif lebih dominan daripada hasil negatif, organisasi perlu menentukan peran apa yang dapat dimainkan untuk merealisasikan perubahan ini. Jika organisasi memutuskan untuk melanjutkan dan bertindak sebagai penyaring terhadap perubahan yang disetujui, maka tujuannya adalah memulai proses kebijakan publik atas isu yang dimunculkan. Hal ini hanya bisa dilakukan oleh kelompok dengan pengaruh kebijakan, yang berarti organisasi perlu membantu mempercepat isu melalui tiap tahapan dalam siklus isu. Jika organisasi gagal membuat terjadinya perubahan, isu bisa saja kembali pada status potensial. Namun jika organisasi berhasil dalam melakukan perubahan sesuai dengan yang dirapkan dan tujuan yang ditetapkan, isu menjadi bagian dari

agenda publik, yang berarti isu akan menjadi persoalan jawaban alternatif dari pertanyaan familiar. Pada tahapan inilah Crable dan Vibert berbicara mengenai manajemen kebijakan dan bukannya manajemen isu. Isu, yang dimunculkan oleh organisasi, menjadi subyek diskusi bagi semua yang bisa mempengaruhi kebijakan publik. Ini yang disebut Crable dan Vibert dengan pendekatan "saringan" terhadap manajemen isu dan pengaruh kebijakan (Monstad, 2003: 35).

Inti dari perlunya pihak manajemen menerapkan proses manajemen isu dalam organisasi adalah sebagai langkah dalam mengidentifikasi dan mengantisipasi isu yang muncul dan bagaimana organisasi bisa terlibat secara aktif dalam proses pembuatan kebijakan publik. Semakin isu bisa diidentifikasi dan dikelola sedini mungkin, maka organisasi akan bisa menyelesaikan isu untuk meminimalisir konsekuensi bagi organisasi.

### **Dimana Kontribusi Public Relations?**

Dalam konteks diatas, penting kiranya bagi praktisi public relations sebagai bagian dari koalisi dominan perusahaan dan yang menjalankan peran proaktif dalam proses interaksi organisasi dengan lingkungan untuk mendefinisikan isu, resiko dan krisis dengan lebih detail dan cermat. Praktisi public relations mengidentifikasi proses manajemen isu dan membedakannya dengan manajemen krisis.

Special Committee on Terminology of the Public Relations Society of America mendefinisikan manajemen isu sebagai fungsi public relations (Heath 1997:5) dengan menyatakan *manajemen isu sebagai identifikasi dan tindakan sistematis berkenaan dengan masalah kebijakan publik yang menjadi perhatian organisasi*. Sebagai fungsi public relations, Cutlip et al. (2000:17) mendefinisikan *manajemen isu sebagai proses proaktif antisipasi, identifikasi, evaluasi dan respon terhadap isu kebijakan publik yang mempengaruhi hubungan organisasi dengan publiknya*.

Karena keahlian manajerial dan teknis yang dimiliki, public relations berperan sangat penting dan krusial, khususnya dalam situasi isu dan krisis karena beberapa argumen berikut:

1. Keahlian public relations dalam memonitor opini publik membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi isu-isu yang beredar di tengah publik dan memiliki potensi untuk berkembang menjadi krisis yang dapat mengancam aktivitas organisasi, sehingga pihak manajemen bisa membuat kebijakan yang mencegah isu berkembang menjadi krisis.
2. Public relations dapat mewakili kepentingan publik dan memprediksi reaksi publik terhadap keputusan pihak manajemen yang membawa konsekuensi bagi publik.

3. Dengan keahlian public relations mengumpulkan data dan informasi dari beragam publik, public relations menjadi sumber informasi bagi pihak manajemen dalam proses pembuatan kebijakan yang menguntungkan baik bagi organisasi maupun publik sehingga krisis dapat dihindari. Keahlian riset baik kualitatif maupun kuantitatif menjadi kunci sukses proses pengumpulan data (*data gathering*) dari publik.
4. Public relations mengkomunikasikan keputusan organisasi pada publik, sehingga komitmen dan pengertian yang diperoleh dalam proses pembuatan keputusan merupakan aset yang berharga.
5. Public relations membantu organisasi melakukan adaptasi terhadap lingkungan.
6. Proses manajemen isu dan krisis pun dapat dianalisis serupa dengan proses manajemen yang dijalankan oleh public relations, karena tahap pertama dari proses public relations mengidentifikasi masalah dan pengumpulan fakta atas isu yang sedang dihadapi oleh pihak manajemen.

Berdasarkan argumen diatas, maka keterlibatan public relations dalam proses manajemen isu dan krisis organisasi menjadi krusial dan sangat strategis. Cutlip et al. (2000:17-18) menyatakan, "Ketika manajemen isu beroperasi pada ranah kebijakan

publik, maka ia menjadi bagian dari urusan publik (public affairs), yang juga menjadi bagian dari fungsi public relations yang lebih besar”

## Penutup

Pentingnya manajemen isu, dapat dicermati dari pernyataan Brad E. Hainsworth (1990) berikut:

Ketika hukum dan peraturan dipertimbangkan, isu selalu menjadi bagian dari keuntungan seseorang dan kerugian bagi orang lainnya. Jika ini merupakan objek dari manajemen perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan organisasi dan meminimalkan kerugian organisasi dalam konteks tanggung jawab sosial, maka manajemen isu harus dilihat sebagai elemen kritis dari manajemen dan perencanaan menyeluruh perusahaan.

Sementara Ray Ewing (dalam Seitel, 1984:484) menyatakan, “Manajemen isu merupakan tehnik manajemen yang paling penting yang berkembang dalam dua dekade terakhir dan digunakan oleh pejabat senior, khususnya pejabat eksekutif.”

Sebagai bagian dari manajemen dan perencanaan menyeluruh

perusahaan, perlu diingat bahwa manajemen isu jangan di anggap sebagai kegiatan defensif. Cukup banyak pihak manajemen merasa terancam terhadap isu yang muncul atau potensi perubahan lingkungan kebijakan publik misalnya. Ketika manajemen isu diasumsikan sebagai kegiatan defensif, maka langkah yang diambil adalah pihak manajemen berusaha agar isu ini tidak muncul dan kalau ada perubahan, maka perubahan diupayakan terjadi pada publik atau lingkungan organisasi. Pihak manajemen tidak melakukan langkah perubahan pada tingkat organisasi sebagai bagian dari strategi adaptasi organisasi. Sikap defensif seperti ini bisa jadi hanya meredam isu sesaat.

Manajemen isu harus menjadi kebijakan proaktif pihak manajemen organisasi. Dengan mencermati isu, mengumpulkan dan mengelola informasi dan opini yang berhubungan dengan isu akan memberikan keuntungan sosial dan kemanfaatan kompetitif bagi organisasi.

## Daftar Pusaka

- Balmer, J. M. T dan S. A. Greyser. 2003. *Revealing the Corporation*. London: Routledge.
- Chase, W. Howard. 1984. *Issue Management: Origins of the Future*. Stamford: Issue Action Publications, Inc.
- Crable, R.E. dan Steven L. Vibbert. 1986. *Public Relations as Communication Management*. Edina, MN: Bellwether Press a division of Burgess
- 38 Manajemen Isu dan Reputasi: Sebuah Pemahaman Awal (Prayudi)



International Group, Inc.

Cutlip, Scott M., Allen H. Center & Glen M. Broom. 2000. *Effective Public Relations (8th edition)*. USA: Prentice-Hall, Inc.

Gotsi, M dan A. M. Wilson. 2001. 'Corporate Reputation: seeking a definition'. *Corporate Communication: An International Journal*, Volume 6, Nomor 1.

Grunig, James E & Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Florida: Holt, Rinehart, and Winston, Inc.

Grunig, James E. (ed.). 1992. *Excellence in Public Relations and communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.

Heath, Robert L. 1997. *Strategic Issues Management. Organizations and Public Challenges*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Heath, Robert L. & W. Timothy Coombs. 2006. *Today's Public Relations: An Introduction*. California: Sage Publications.

Ind, N. 1997. *The Corporate Brand*. London: McMillan.

Martineau, P. 1958. *The Personality of the Retail Store*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.

Monstad, Therese H. 2003. *Issu- & Crisis Management: "same, same but different?"* Thesis master tidak diterbitkan. Department of Information Science, Media and Communication, Uppsala University.

Pace, R. Wayne & Don F. Faules, 1994, *Organizational Communication* (Edisi Ketiga), Prentice-Hall Inc.: New Jersey.

Sethi, S. Prakash (ed.), 1974, *The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society*, Melville Publishing Company: Los Angeles.